



**Centro Universitário de Brasília - UniCEUB**  
**Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**CRISTINA LINDEMANN**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA COLCCI**  
**PORTO ALEGRE**

**Brasília**  
**2014**

**Centro Universitário de Brasília - UniCEUB  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**CRISTINA LINDEMANN**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA  
COLCCI PORTO ALEGRE**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. MSc. Mauro Castro de Azevedo e Souza.

**Brasília  
2014**

**Centro Universitário de Brasília - UniCEUB**  
**Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD**

**CRISTINA LINDEMANN**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA  
COLCCI PORTO ALEGRE**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. MSc. Mauro Castro de Azevedo e Souza

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Banca Examinadora**

---

**Prof. Dr. Nome completo**  
**Orientador**

---

**Prof. Dr. Nome completo**  
**Examinador**

---

**Prof. Dr. Nome completo**  
**Examinador**

Dedico à conclusão da minha Pós-Graduação em Gestão Empresarial, no Centro Universitário de Brasília - UNICEUB, acima de tudo a Deus a meus pais e minha irmã, que são tudo para mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus me orientou, conduziu, sustentou durante a conclusão da pós-graduação, permitindo que eu aprendesse, crescesse e me aperfeiçoasse em meios as lutas e provas.

Aos meus pais Ingo Lindemann e Vanda Knop Lindemann, que me apoiaram e incentivaram na busca deste objetivo. A minha irmã Regina Lindemann que esteve presente mesmo estando na maioria das vezes distante.

Aos meus amigos Lucas Santana e Hadassah Laís, pela paciência e compreensão em tantos momentos que estive ausente principalmente pelas palavras de consolo e encorajamento.

Ao proprietário da empresa, André Ricardo Borin, e ao Gestor Leonardo Alves Martins que contribuíram para a conclusão da pesquisa.

Agradeço ao meu orientador Prof. MSc. Mauro Castro de Azevedo e Souza, que esteve disposto a me ajudar desde o início, esteve sempre presente, contribuindo para o meu crescimento na elaboração deste trabalho e em sala de aula.

Feliz o homem que acha sabedoria, e o  
homem que adquire conhecimento.  
Porque melhor é o lucro que ela dá do  
que o da prata, e melhor que a sua renda  
do que o ouro mais fino.

(Provérbios 3-13,14)

## RESUMO

O presente trabalho teve como intuito analisar de que forma a estratégia de gestão adotada pela franquia da Colcci no Shopping Iguatemi de Porto Alegre – RS, no que tange à qualidade dos serviços prestados impacta na satisfação do cliente, visando avaliar as estratégias de gestão tomadas e qual a relação das mesmas com o resultado alcançado. A metodologia empregada na pesquisa enquadra-se, em relação aos fins, como método qualitativo, e quanto aos meios, como bibliográfica e ainda estudo de caso. Para que o desígnio fosse alcançado, foram aplicados questionários aos vendedores da franquia, bem como ao gerente, de modo a investigar o seu perfil de liderança e a satisfação em exercerem suas funções. Com os resultado pode ser validado o sucesso da estratégia implantada. Pode-se inferir a partir disso, que, para essa empresa, a gerência de pessoas tornou-se um componente fundamental ao desempenho corporativo.

**Palavras-chave:** Gestão. Liderança. Marketing de Relacionamento.

## **ABSTRACT**

The present study was meant to examine how the management strategy adopted by the franchise Colcci in Iguatemi mall in Porto Alegre – RS, regarding the quality of service impacts on customer satisfaction, aiming at evaluating management strategies taken and the relation of those with the achieved result. The methodology employed in the research fits, in relation to the purposes, as qualitative method, and as to the means, as literature and also case study. To this purpose, questionnaires were applied to the salesclerks, as well as the manager, as to investigate their leadership profile and the satisfaction in performing their functions. With the results, the success of the implemented strategy can be validated. One can infer from this, that for this company, the management of people has become an essential component to business performance.

**Keywords:** Management. Leadership. Relationship Marketing.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1 REFERENCIAL TEORICO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Marketing.....	12
1.2 Branding .....	16
1.3 Marketing de Relacionamento .....	18
1.4 Liderança.....	20
<b>2 HISTÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>3 INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES.....</b>	<b>27</b>
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>28</b>
4.1 Teste perfil de liderança.....	28
4.2 Questionário liderança.....	28
4.3 Questionário CRM.....	30
4.4 Check list da competência.....	31
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário - marketing de relacionamento .....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário – Liderança .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO A - Teste de perfil de liderança. Elaborado por João Humberto de Azevedo para Revista Brasileira de Administração, do Conselho Federal de Administração. ....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO B – CHECK LIST DA COMPETÊNCIA.....</b>	<b>47</b>

## INTRODUÇÃO

A evolução do mercado capitalista, associado aos novos meios de comunicação, deu origem à globalização e a propagação das inovações. A hegemonia econômica trouxe a expansão de mercados, a competitividade e a redução de custos, que beneficiaram os países emergentes, mostrando como o mundo se comporta.

A estabilidade financeira tem permitido a entrada de marcas internacionais para atuarem em diversos países, originando novos modelos de gestão, influenciando a modernização e o aprimoramento nos conceitos de operacionalidade tradicionais. Este processo expansionista, aliado à mobilidade das telecomunicações, permitiu a universalização das informações que vemos no mercado da moda.

O setor de moda é um dos que mais crescem no Brasil, segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), a perspectiva de consumo de roupas é de R\$ 129 bilhões em 2013. Esta ampliação do setor se deve a gestão qualificada, com técnicas e focos específicos, que garantem o sucesso e crescimento de empresas nacionais (JORDÃO, 2013).

Com o intuito de entender melhor todo o esse processo, e as variáveis do mercado da moda brasileira, é desenvolvido o estudo de caso da loja Colcci do Shopping Iguatemi da cidade de Porto Alegre, que nos últimos anos conseguiu se manter em primeiro lugar no ranking de vendas em comparação as demais franqueadas.

A presente pesquisa partiu da necessidade de entender o expressivo resultado alcançado pela loja Colcci, localizada no Shopping Iguatemi. Esta investigação pretende conhecer as estratégias e qual a relação dessas com os resultados atingidos. Por meio desta análise pretende-se demonstrar como é feita a gestão de relacionamento com o cliente, identificar o perfil de liderança do gestor da

loja, e aprofundar o conhecimento da teoria de Marketing, pontos de vendas e gestão de relacionamento.

A pesquisa utiliza-se do método qualitativo, possibilitando a descrição detalhada da gestão do objeto em estudo. Para Triviños (1987, p. 133) o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. O desenvolvimento deste estudo se dá em três fases.

Primeira fase: realizar-se-á pesquisa bibliográfica, com intuito se conhecer estudos realizados por outros autores acerca do tema e fundamentar o trabalho. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 183), “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. Cervo e Bervian (2002, p.48) definem “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

Segunda fase: coleta de informações. Ocorre com a aplicação de questionários, contendo perguntas subjetivas, teste de liderança em caráter exploratório, e check-list da competência, com escopo de conhecer as estratégias utilizadas pelo gestor da loja. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 48) “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com maior exatidão o que deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 201) “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Segundo Triviños (1987, p. 138), são muitas as técnicas e métodos de coleta e análise de dados. A “multiplicidade de recursos de que pode lançar mão o investigador qualitativo na realização de seu estudo”.

Terceira fase: análise e interpretação dos dados. Esta etapa se dá após o recebimento do material de coletas de informações. A transcrição do conteúdo dos questionários, teste e check-list procura preservar as informações obtidas e correlacioná-las com a fundamentação teórica. Minayo (2004, p. 69)

considera que a análise de dados reúne três finalidades: estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, baseando-se no contexto cultural que faz parte. A análise ou explicação é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores (MARCONI; LAKATOS, 2010).

# 1 REFERENCIAL TEORICO

## 1.1 Marketing

Do latim “mercare” originou-se a expressão anglo-saxônica Marketing, que definia ato de comercializar produtos na antiga Roma, mas em 1940, no coração do capitalismo nos Estados Unidos da América, consolidou a necessidade do marketing (COBRA, 2009, p. 25). Kotler (1998, p. 27) afirma que “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”. Segundo a American Marketing Association (AMA) (agosto 2013). Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 172):

“O propósito do marketing é satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes-alvo. O campo do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Estudar o cliente ajuda melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de marketing”.

Toda ação adotada por uma empresa voltada para o mercado, denomina-se marketing. “Marketing é o processo de conceber, produzir, fixar preço, promover e distribuir idéias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e organizações” (VAVRA, 1993, p.41). Pires (1998, p. 8) enfatiza “que o marketing consiste na gestão de relação que qualquer organização tem com o mercado onde atua no sentido de atingir os objetivos que persegue e satisfazer as necessidades do mercado”. “Marketing é o sistema integrado de atividades com o objetivo de planejar, promover e distribuir os produtos desejados pelos consumidores atuais e potenciais” (TELLES, 2003, p. 2).

Marketing envolve estímulo e geração de trocas, em que duas ou mais partes, agindo de modo deliberado e espontâneo, dão e recebem algo de valor, buscando mutuamente satisfazer necessidades (URDAN, 2006 p. 5).

Churchill Jr. e Peter (2000, p. 18-19), ressaltam que a administração de marketing envolve “o que as empresas fazem e devem fazer para criar valor para os clientes e alcançar seus objetivos”. Kotler (1991, p. 21), afirma que o:

“Marketing tem como função identificar necessidades e desejos não satisfeitos, definir sua magnitude, determinar a que mercado-alvo a organização pode atender melhor, lançar produtos, serviços e programas apropriados para atender esses mercados”.

O acesso à informação e a competição por preços baixos, geraram a concorrência entre as empresas, a qualidade e preço justo já não são suficientes, o cliente se torna o centro, pois este detém o poder de escolha. Para se conservarem no mercado as empresas precisam inovar, a fim de se manterem competitivas e lucrativas.

“[...] marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição” (CANTO; CAMPEIRO *apud* DIAS, 2005, p. 2).

O Composto de Marketing é um conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Kotler (1994, p. 98). O composto de Marketing apresenta as ramificações que podem ser observações na figura 1, proposta por Kotler e Keller.

Figura1 - Os 4 Ps do Mix de Marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 17)

A compreensão das ferramentas de marketing pode ajudar a neutralizar as forças ambientais, canalizando recursos e obtendo resultados financeiros e de posicionamento de mercado compensador (COBRA, 2009, p. 13).

Kotler (1998, p. 31) o define:

“O mix de Marketing como grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que se deseja no mercado alvo. O mix de marketing consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto. As varias possibilidades podem ser reunidas em quatro grupos de variáveis, conhecidos como os “quatro Ps”: produto, preço, praça e promoção”.

**Produto:** “é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo” Kotler (1998, p. 5). O “produto total [...] inclui a embalagem e rotulação, e símbolos como logotipos e marcas registradas, e atividades de atendimento ao consumidos, que adicionam valor ao produto (BOONE, 1998, p. 250). Ainda para Boone (1998, p. 250) o produto “é um agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviço, concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor”. “No coração de uma grande marca há um grande produto. O produto é um elemento chave na oferta ao mercado. Líderes de mercado

geralmente oferecem produtos e serviços de qualidade superior “(KOTLER; KELLER, 2006, p. 366). É necessário ressaltar alguns detalhes que favorecem a escolha do cliente, tais como: desempenho marca, devoluções, especificações, garantia, design, características, embalagem e durabilidade.

Preço: é o valor em dinheiro que o consumidor está disposto a pagar por um determinado produto ou serviço. O preço é igual receita, porém a forma de pagamento, parcelamento, descontos ou facilidade de crédito influenciam na formação de preço. Para Kotler e Keller (2006, p. 428):

“O preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até das promoções”.

Cobra (1986, p. 239) ressalta que “o preço, numa economia de mercado é um valor arbitrário para o pagamento de um produto ou serviço. Esse arbitramento deve respeitar os custos de produção, a concorrência, o poder aquisitivo dos compradores”. De acordo com Boone e Kurtz (1998, p. 464): “O preço pode desempenhar um papel chave na estratégia de marketing de uma empresa. Um preço acima da média pode criar uma imagem de prestígio, enquanto um preço abaixo da média pode conotar uma boa oferta”.

Promoção: é a estratégia usada para estabelecer a comunicação entre o cliente e a empresa. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 532): “As empresas precisam também se comunicar com as partes interessadas atuais e potenciais e com o público em geral. Para a maioria das empresas, o problema não é comunicar, e sim o que dizer, como dizer, para quem dizer e com que frequência dizer. Churchill Jr. e Peter (2000, p. 20) “refere-se a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços.”

“A propaganda tenta condicionar o consumidor a adotarem ponto de vista favorável em relação à mensagem promocional. O objetivo é aumentar a probabilidade de o consumidor comprar um determinado produto ou serviço” (BOONE; KURTZ, 1998, p. 415).



Podendo ser em forma de propaganda, publicidade, promoções, campanhas, concursos culturais, ações na web e etc.

Praça: “envolve uma ampla gama de atividades visando à locomoção eficiente dos bens acabados, desde o final das linhas de produção até o consumidor” (BOONE; KURTZ, 1998, p. 370). E necessário ter um local acessível e conveniente para se estabelecer uma vez que este garante o sucesso do controle de logística.

“A localização das empresas é de grande relevância para comercialização de bens ou prestação de serviços. A decisão quanto ao ponto-de-venda exige cautela considerando que apresenta influência significativa nas vendas e não pode ser alterado com tanta facilidade. O ponto-de-venda deve ser atrativo e estar perto dos consumidores.” (DALEPIANE, 2012 p.12).

Kotler (1998, p.31) ressalta que a praça “envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo”. Berni (2002, p. 54), “da forma de distribuição [...] pode se resultar todo o sucesso de um projeto. Uma boa distribuição traduz maiores possibilidades de comercialização, significa também maior exposição da marca, do produto e a conseqüente fixação da imagem”.

## 1.2 Branding

A marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles concorrentes (PINHO, 1996, p.14). A marca possui três propósitos: primeiro o que é: nome, termo, signo, símbolo ou design; o segundo é de função serve para: identificar e distinguir, descrevendo e dando significado; o terceiro, os resultados: para diferenciá-la a fim de que o consumidor a escolha em relação aos concorrentes (TAVARES, 2008, p. 9). “O fenômeno das marcas globais iniciou-se nas primeiras décadas do século 20 e não parou mais. Marcas produzidas em países longínquos despertam paixões fronteiras a fora [...] sem levar em conta os limites das línguas ou das culturas” (MARCONDES, 2003 p. 67).

“A construção de uma marca forte requer um cuidadoso planejamento e gigantescos investimentos no longo prazo. Na essência de uma marca bem-sucedida existe um excelente produto ou serviço, sustentado por um marketing desenvolvido e executado com criatividade” (KOTLER E KELLER 2006, p. 268).

Para Stone e Woodcock (1998, p. 6) “o gerenciamento da marca visa desenvolver na mentes dos consumidores um conjunto de percepções e atitudes relacionadas a um produto ou serviço, levando a um comportamento de compra positivo”. Nesse sentido Kotler e Keller (2006, p. 269) ressaltam que “branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca”. Aaker (1998, p. 283) define Branding como:

“Conjunto de ativos e passivos ligados a marca - seu nome e símbolos - que adicionam ou subtraem valor com respeito a um produto e serviço. Esses ativos incluem a lealdade à marca, o nível de conhecimento da marca, a qualidade percebida, e as associações”.

Segundo Marcondes (2003 p. 37):

“Você vive com suas marcas como num matrimônio de mercado, em que a relação é de sinceridade e de trocas mútuas. Você mantém sua fidelidade – até paga por ela – para ter da sua marca o atendimento de algumas necessidades específicas, bastante concretas, além de algumas adicionais, de ordem estética, de estio e status, que se situam mais no âmbito do simbólico e do intangível”.

De acordo com Churchill Jr. e Peter (2000, p. 151) “quanto mais satisfeitos ficarem, mais é provável que se tornem leais à marca e ao vendedor e maior a possibilidade de que o vendedor estabeleça uma relação de longo prazo com eles.” Para ajudar na fidelização dos clientes as empresas buscam estabelecer relacionamento de confiança com o cliente produzindo bens de qualidade, diversificando o leque de produtos, assim uma mesma marca consegue abranger o consumidor com diversos produtos produzidos por uma empresa.

“A fidelidade do consumidor à uma determinada marca é decorrente do grau de prazer e felicidade que ela proporciona.[...] Na compra de uma marca existe sempre uma transferência de admiração, reconhecimento, respeito e valor [...] As pessoas se admiram através das marcas que elas usam [...] O prazer da posse de uma marca esta na exata proporção do amor pela marca e do prestígio e satisfação que a marca oferece[...] Uma marca de grife, por exemplo, proporciona uma alta afirmação ao consumidor” (COBRA 2001, p.187-188).

### 1.3 Marketing de Relacionamento

Kotler e Armstrong (1998, p. 397) defendem que o marketing de relacionamento atenta para as necessidades de “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. O “marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua” (KOTLER, 1998, p. 619).

“Hoje, as empresas de maior destaque fazem de tudo para manter seus clientes. Muitos mercados já atingiram a maturidade, e não há muitos clientes novos na maioria das categorias. A competição é cada vez maior, e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais. Nesses mercados, poderia custar até cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito” (KOTLER, 1998, p. 397).

O marketing de relacionamento deve buscar o equilíbrio entre investimento em relações, e lucro, para fidelizar clientes e evitar perdas. Para Griffin (1998 p. 228) “os clientes perdidos são uma faca de dois gumes: você não só perde os negócios específicos como também ameaça a conquista de negócios com clientes novos devido à repercussão negativa.”

De acordo com Tolnovate Consulting “O custo para uma empresa adquirir novos clientes é exponencialmente maior do que manter os já existentes, o que torna o investimento em CRM muito apeteável visto ser possível utilizar a informação já existente para influenciar positivamente o valor gasto pelo cliente e também para garantir a sua fidelização.”

O Customer Relationship Management (CRM) propicia uma relação mais intimista com o cliente, para Kotler e Keller (2006, p.151) “trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”, “destacando os cinco imperativos do CRM e como a tecnologia se encaixa em cada um deles” (KOTLER; KELLER, 2006, p.155).

A administração do CRM propicia: contrair clientes potenciais, com o intuito de poder calcular a sua representatividade na carteira, direcionando ações de marketing para clientes de alto valor. Direcionar a oferta do produto ou serviço, de

acordo com as necessidades e expectativas dos clientes, estabelecendo a conexão de compra e venda, antecipando os seus concorrentes. Aperfeiçoar os processos tecnológicos, reduzindo a distancia entre o produto e o cliente, propiciando a efetividade logística. Disponibilizar aos funcionários sistemas de recursos humanos (RH) que facilite o acesso às informações dos clientes, propiciando o monitoramento da assiduidade do cliente, estimulando os vendedores a estabelecer relações duradouras, evitando a perda de clientes representativos (KOTLER E KELLER, 2006, p.156).

**Quadro 1 - A gestão do relacionamento com o cliente em detalhes: do que o CRM é feito.**

Imprescindível em CRM				
Adquirir o cliente certo.	Elaborar a proposta de valor certa.	Implementar os melhores processos.	Motivar os funcionários.	Aprender a reter clientes.
Você consegue isso quando...				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica seus clientes mais valiosos.</li> <li>• Calcula a participação de seus produtos e serviços na carteira de seus clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estuda de quais produtos ou serviços seus clientes precisam hoje e precisarão amanhã.</li> <li>• Pesquisa quais produtos ou serviços seus concorrentes oferecem hoje e oferecerão amanhã.</li> <li>• Identifica quais produtos ou serviços deveria oferecer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estuda a melhor maneira de entregar seus produtos ou serviços para os clientes, incluindo as alianças que precisa formar, as tecnologias em que precisa investir e as habilidades de atendimento que precisa desenvolver ou adquirir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe quais ferramentas são necessárias para que seus funcionários cultivem bons relacionamentos com os clientes.</li> <li>• Identifica os sistemas de RH que precisa implementar para fomentar a fidelidade do funcionário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descobre por que os clientes partem e como reconquistá-los.</li> <li>• Analisa o que seus concorrentes estão fazendo para adquirir clientes de alto valor.</li> <li>• Sua alta administração monitora os índices de perda de clientes.</li> </ul>
A tecnologia CRM pode ajudar a...				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar dados sobre receita e custo com o cliente para identificar clientes de alto valor atual e futuro.</li> <li>• Direcionar melhor os esforços de marketing direto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capturar dados relevantes sobre o comportamento de produtos e serviços.</li> <li>• Criar novos canais de distribuição.</li> <li>• Desenvolver novos modelos de determinação de preço.</li> <li>• Construir comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processar transações mais rapidamente.</li> <li>• Fornecer informações melhores para a linha de frente.</li> <li>• Gerenciar com mais eficiência a logística e a cadeia de suprimentos.</li> <li>• Catalisar o comércio colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhar incentivos e indicadores.</li> <li>• Disseminar sistemas de gestão de conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar os índices de perda e retenção de clientes.</li> <li>• Monitorar os índices de satisfação do atendimento ao cliente.</li> </ul>

Fonte: Kotler; Keller (2006, p. 156) apud Rigby; Reichheld; Schefter, "Avoid the four perils of CRM", Haward Business Review, fev. 2002, p.106.

Para Gordon (2004, p.168) “as relações com os clientes representam uma ponte para o futuro, sua empresa deverá transpor essa ponte levando consigo uma serie de coisas: conceitos inovadores, tecnologia de ponta, qualidade consistente a ganhos de eficiência e valor”. A manutenção do cliente descreve a duração do relacionamento com cliente (GRIFFIN, 1998, p.15). Aliada a necessidade

e acelerar, melhorar, controlar e auditar as informações dos clientes, os procedimentos ganharam o auxílio dos sistemas de informações, surgindo os ERP's, *Enterprise Resource Planning*, sistemas de gestão empresarial, onde todos os dados, de diversas áreas, como financeiro, Rh, compras, vendas, históricos de clientes são armazenadas, permitindo uma interação entre elas, colaborando para que os contatos com os clientes sejam muito mais precisos, com elementos reais, individualizados, a fim de evitar que sejam mecânicos e robotizados, dinamizando os relacionamentos, com objetivo de criar uma relação de confiança, eficiência e satisfação, onde cada consumidor se torna membro participante e ativo dentro da empresa, deixando para trás a visão pura e imediatista de obtenção de lucros. Segundo Gordon (1998, p. 15), os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros da empresa - não as máquinas que fazem os produtos, os próprios produtos, ou mesmo o capital intelectual inerente às pessoas, as patentes ou know-how, por mais importantes que estes sejam. O autor destaca que:

“O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional” (GORDON, 1998, p. 31-32).

O relacionamento com o cliente final depende do alinhamento eficaz das capacidades da empresa com as expectativas do cliente (GORDON, 1998, p.286). Uma boa gestão requer planejamento estratégico elaborado, elementos de marketing, filosofia de CRM organizada, liderança eficiente e eficaz.

## **1.4 Liderança**

A liderança não nata, ela é mutável, dinâmica, inovadora e faz parte de conjunto de habilidades que podem ser desenvolvidas para conduzir uma empresa. As pessoas que alcançam a liderança geralmente possuem traços pessoais de inteligência, honestidade, dominância, sociabilidade, auto-monitoração, grande energia de viver, autoconfiança e tolerância a ambigüidade. (BALDWIN, 2008, p.197 - 200). Para Hunter (2004, p. 25) “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas

para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.” O comportamento do líder promove a cooperação entre empregados em prol de uma meta comum desafiando-os a reexaminarem as premissas de seu trabalho e pensarem novamente como elas podem ser executadas de modo a excederem as suas expectativas. (BALDWIN, 2008, p. 206-207)

Uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais (SOTO, 2002, p. 216). O líder deve ser capaz desenvolver visões e estratégias através de relacionamentos convergentes que tem como premissa a ação pela inspiração sendo capaz de gerar mudanças úteis e desenvolver a autonomia das pessoas (BITENCOURT, 2010 p. 202)

“Especialmente nos dias atuais, quando o clima é tão volátil, é vital que os líderes busquem caminhos claros e coerentes. Eles precisam reconhecer incertezas e lidar efetivamente com o presente, ao mesmo tempo em que antecipam ao futuro e a ele a ele reagem” (BENNIS, 1996, p. 122- 123).

Liderar é mais uma questão de aprendizado do que de conhecimento é ser capaz de quebrar o paradigma e mudar da quantidade para qualidade, da dominação para colaboração (BRYNER, 1998, p. 113). “Os líderes devem saber até que ponto podem realmente fazer o que dizem. E se não tiverem competência, devem se dedicar ao aprendizado e aperfeiçoamento contínuo.” (KOUZES, POSNER, 2003, p. 79). Os líderes devem explicar muito bem quais são os seus objetivos; devem saber o que defendem. Essa é a parte do “dizer”. Então eles devem colocar em prática o que falaram: devem agir conforme seus valores e “fazer” (BALDWIN, 2008, p. 209).

“Os líderes potencializam a força de trabalho com visões atraentes do futuro, guiam suas empresas em momentos difíceis, criam e desenvolvem e culturas empresariais de apoio e incrementam o valor das ações. Quando as coisas vão bem os líderes são reverenciados, mas quando as coisas vão mal tudo aponta precisamente contra o líder que dirige [...] A liderança não esta livre de valores. Antes de julgar de a eficácia de qualquer líder deveríamos considerar tanto os meios utilizados por ele para conseguir suas metas como o conteúdo moral dessas metas” (SOTO, 2002, p. 241-242).

Chiavenato (1999, p.100) afirma que “na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.”. A junção de estilos pode formar novos perfis. Os principais estilos de liderança são: autocrático, democrático e liberal.

**Quadro 2 - Comparação entre estilos de liderança.**

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (laisefaire)</b>
• O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
• O líder determina as providencias para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessária e de modo imprevisível para o grupo.	• O grupo esboça as providencias para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com debates.	• A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que a pedissem.
• O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	• A divisão das tarefas e escolhas dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas criticas ao trabalho de cada membro.	• O líder procura ser um membro normal no grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas criticas e elogios.	• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (1999, p. 99).

A liderança se dá a partir do momento em que há a estimulação intelectual dos seus seguidores, possibilitando uma inovação da maneira de agir e pensar, fazendo com que os colaboradores experimentem uma nova forma de fazer as coisas independentemente da área de atuação, apoiando-os nos momentos de sucesso ou insucesso e aprendendo com eles, desenvolvendo equipes de alto desempenho capazes de executar o trabalho de alta qualidade no cotidiano (BALDWIN, 2008, p.212, 213, 223). A liderança é um relacionamento entre os que aspiram a liderar e os que optam por seguir (KOUZES; POSNER, 2003, p. 41).

“Liderança é que A provoque B a fazer o que A deseja. Outros entendem que a liderança genuína ocorre quando B convence A a fazer algo que A deseja, porque é bom para B. Outros insistem que liderança é A estabelecer condições tais para que B possa se responsabilizar em fazer algo que ele e A acreditem que tenham de executar. Outros, ainda, opinam que só o fato de influenciar outra pessoa é, por si só, uma ação de liderança, prescindindo que A consiga ou não mudar a conduta de B, o que seria, em todo caso, uma amostra do grau de eficácia de liderança exercida e não a realidade da liderança em si mesma” (SOTO, 2002, p. 211).

“Os seguidores buscam líderes que demonstrem uma crença entusiasmada e genuína na capacidade dos outros, que fortalecem o desejo das pessoas, que forneçam meios para satisfazê-los e que expressem otimismo em relação ao futuro.” (KOUZES; POSNER, 2003, p. 41).

As pessoas são líderes a medida que criam seguidores. ...A liderança difere de outros relacionamentos pelo fato de que *líderes geram esperança e convicção nos seguidores*. ... Líderes criam seguidores por que geram:

- Confiança em pessoas amedrontadas
- Certeza em pessoas e hesitantes
- Ação onde havia hesitação.
- Força onde havia fraqueza.
- Método onde havia confusão
- Coragem onde havia covardia
- Otimismo onde havia ceticismo
- Convicção de que o futuro será melhor

Decididamente líderes guiam por que geram um compromisso apaixonado em outras pessoas para que sigam as estratégias e alcancem o sucesso. Por fim a liderança não é intelectual e nem cognitiva. Liderança é emocional (DRUCKER, 1996, p.152).

Liderar em direção do futuro exigirá dos líderes a capacidade de construir alicerces para o compartilhamento, de modo que a contribuição do que é incomum seja tão importante quanto experimentar o que é comum entre as partes (DRUCKER, 2000, p. 266-267).



## 2 HISTÓRICO DA COLCCI

Lilla Colzani aos 21 anos em Brusque, Santa Catarina, 1986, identificou uma oportunidade no segmento de moda destinada ao público infanto-juvenil. Os produtos que havia no mercado eram sem personalidade e com preços elevados, logo começou a confeccionar camisetas e moletons.

“Na época queria fazer roupas transadas. Mesmo sem experiência, consegui uma boa clientela. Registrei o nome em 1986 e, um ano depois, durante uma feira têxtil, fui procurada por empresários interessados em abrir franquias. Nos anos 1990 já tinha mais de 100 lojas franqueadas para as quais fornecia jeanswear e malharia. Era o que o momento pedia, mas eu sentia falta de algo diferente (COLZANI, 2006 *apud* RICK, 2007).

No início a Colcci adotou o mascote, um cachorrinho (Figura 2), ele aparecia estampado na maioria das peças, criando um mundo lúdico em torno dos adolescentes - público alvo ganhando espaço.

**Figura 2 - Mascote**



Fonte: Melo (2010, p.427)

Mas a marca evoluiu, o crescimento e a expansão das lojas, impulsionaram o amadurecimento da imagem diante do público que conquistava, e um novo conceito de moda se formava. Para acompanhar este desenvolvimento varias mudanças na logomarca se fez necessário, na segunda grande mudança aboliram o mascote e criaram “o símbolo”, uma solução de design, resultado visual do espectro sonoro que forma a palavra Colcci quando pronunciada (Figura 3). Nesse sentido, lê-se verbal e visualmente o nome da empresa Melo (2010, p. 431).

**Figura 3 – Espectro sonoro da palavra Colcci**



Na terceira, a marca extinguiu “o símbolo ficando apenas “com o logotipo, (Figura 4) alternativa que proporciona maleabilidade na comunicação dos significados adotados” Melo (2010, p. 431).

**Figura 4 – PalavraColcci**



Em 2000 a estilista Lilla Colzani vendeu a marca para o Grupo AMC têxtil, onde permaneceu à frente da equipe de estilo até o final de 2006, foram seis anos de muito crescimento e expansão da marca. Segundo o site oficial Colcci:

“O AMC Têxtil, grupo de negócios da família Menegotti desde 2004, tem como objetivo estruturar e expandir as marcas: Malhas Menegotti, Colcci, Sommer, Carmelitas e Coca Cola Clothing Line. No início de 2008, o AMC Têxtil deu um grande passo rumo à sua expansão com a aquisição do grupo TF, detentor das marcas Forum, Forum TufiDuek, TufiDuek e Triton. Com filosofia visionária, o grupo é considerado hoje o maior gestor de marcas de moda da América do Sul, com 5 parques industriais, 2,6 mil empregos diretos e uma produção anual de 10,2 mil toneladas em tecidos e 2,8 milhões de peças, totalizando os números do gigante AMC Têxtil.”

Em 2004 a Colcci fazia o seu primeiro desfile no Fashion Rio, lançando a coleção outono/inverno 2004. Começaram com força total, e com a presença de Paris Hilton. Na coleção de primavera/verão trouxeram Liz Jagger. No desfile de outono/inverno 2005 investiram em uma campanha de marketing, a fim de ganhar visibilidade internacional, e para isso contrataram Gisele Bündchen. A campanha deu tão certo que foram abertas filiais em Madri e Barcelona, na Espanha, e ações

voltadas para os Emirados Árabes. Em 2007 Jessica Lengyel assumiu a direção do estilo.

No ano 2008 a marca se consagrou como marca de jeanswear, possibilitando a mudança para a Semana de Moda de São Paulo Fashion Week (SPFW), a *Umber Model* Gisele Bündchen ainda representava a marca. No início de 2011 Adriana Zucco e Jeziel Moraes assumiram a direção de estilo, ela ficou responsável pela coleção feminina e ele pela masculina, formando duas unidades distintas, mas com uma mesma proposta. A marca sempre se preocupou em ter modelos com grande visibilidade no mundo da moda, como Alessandra Ambrósio, Ashton Kuchter, Paul Walker, e para o desfile de outono/inverno 2014 trouxe novamente Gisele Bündchen. Com este elenco a Colcci transformou-se em uma marca internacional, comercializando seus produtos em diversos países como: Canadá, EUA, Europa, Paraguai e Bolívia, em lojas multimarcas e duas franquias no Chile.

A Colcci utiliza em seus produtos tecidos exclusivos, a estamparia é um diferencial, as técnicas modernas resultam em uma estampa perfeita sem comprometer a textura do tecido, o que é sinônimo de sucesso entre os clientes.

A marca opta em trabalhar com matéria-prima importada.

“O processo de “crescimento” da marca Colcci é representado nas suas cinco linhas de segmentação do mercado: (1) há a linha Fun, que se destina ao público infantil; (2) a linha T é voltada aos pré-adolescentes, entre 12 e 14 anos; (3) a linha Jeanswear, que é carro-chefe da marca, também incorporou a produção de malhas; (4) a linha Silverlab, que é a linha feminina Premium, e (5) a linha PM, que produz roupas de festa e alfaiataria para homens e mulheres”. (Revista Esboços, 2011).

Atualmente a Colcci conta com mais de 100 franquias, que atendem o público jovem com produtos com qualidade reconhecida no mercado.

### 3 INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

A coleta de dados se deu na franquía Colcci de Porto Alegre do Shopping Iguatemi, no período de 13 a 30 de novembro 2013, com a aplicação de testes e questionários voltados para a gerência e a equipe de vendas. Os formulários foram enviados e recebidos via e-mail.

O setor administrativo foi:

Teste de perfil de liderança online, elaborado por João Humberto de Azevedo para Revista Brasileira de Administração, do Conselho Federal de Administração, disponível em: <<http://economia.uol.com.br/quiz/2013/01/16/qual-e-o-seu-perfil-de-lideranca.htm>>. Com o objetivo de identificar o perfil de líder do gestor. Segue descrito no Anexo A.

Questionário – Marketing de relacionamento com a finalidade de demonstrar como é feita a gestão de relacionamento com o cliente. Apêndice A.

Questionário – Liderança com intuito de verificar a proposta de trabalho do líder. Apêndice B.

Equipe de vendas

- Check-List da Competência a fim de avaliar a equipe. Anexo B.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **4.1 Teste perfil de liderança**

O teste de perfil de liderança (Anexo A), elaborado por João Humberto de Azevedo foi aplicado ao gestor da loja Colcci de Porto Alegre – RS, localizada no Shopping Iguatemi. O teste tem caráter exploratório, possibilitando identificar o perfil de liderança do gestor e confrontar com a teoria idealizada por Chiavenato (1999, p. 99). O teste aborda questões relativas ao desempenho, comportamento, produtividade, equipe, planejamento e responsabilidade, onde o participante deve assinalar uma alternativa dentre três opções que represente a sua atitude mediante a situação proposta.

A entrevista se deu via correio eletrônico, as questões estavam dispostas em arquivos de texto, onde o entrevistado selecionou a opção que lhe era pertinente. Após o recebimento da entrevista as alternativas selecionadas foram transcritas para o teste on-line, no endereço: <<http://economia.uol.com.br/quiz/2013/01/16/qual-e-o-seu-perfil-de-lideranca.htm>>. O resultado gerado pelo teste indica que o gestor possui um perfil de liderança democrático. Segundo as definições do teste e de Chiavenato, o perfil de liderança democrático está voltado para o desenvolvimento de pessoas, no cotidiano o diálogo é estimulado e se debate as diversas formas de alcançar os objetivos e as metas propostas. O líder democrático se caracteriza por delegar as atividades ao grupo, permitindo que o mesmo desenvolva os métodos e mecanismos que lhes convém para desempenhar as tarefas que lhes foram atribuídas, a sua participação se dá de forma mediadora, age como membro normal à equipe, limitando-se aos fatos, seja na hora de cobrar, seja de elogiar.

### **4.2 Questionário liderança**

O gestor da Colcci de Porto Alegre- RS ressaltou (Apêndice B) que algumas habilidades são imprescindíveis em um líder, como disciplina, para manter

as normas e os procedimentos impostos pela empresa em vigor, a fim de avaliar comportamentos e analisar suas violações, e consequentemente aplicar ações corretivas. O gestor enfatiza que a melhor forma de capacitar se dá no cotidiano, por meio do próprio exemplo. A estratégia é uma habilidade que permite constantemente avaliar os procedimentos e ponderar qual a importância e o significado daquela execução, pois com a evolução constante no varejo é necessário otimizar o tempo, e principalmente usá-lo com qualidade. Estar sempre atento e bem informado, capaz de criar, elaborar, inovar e reinventar para aumentar a lucratividade e o faturamento com menor custo. Outra característica que o líder evidencia é o objetivo para implantar novos projetos, e convencer a equipe, ou superiores, da importância daquela mudança na cultura da empresa. Concentrar nas metas e resultados requer foco para não se perder, potencializando os indicadores de desempenho.

O gestor enfatiza que desenvolve sua equipe a fim de que sejam futuros líderes, para que cresçam profissionalmente, pois a política da empresa é primeiramente recrutar internamente, com o intuito de valorizar e reconhecer a dedicação do colaborador, permitindo a construção de relações fortes e duradoras com os clientes.

Como líder da equipe, relata que tem um domínio e segurança sobre todas as atividades, que sabe como fazer, e se for necessário, sabe demonstrar, porém que delega as atribuições a cada colaborador de acordo com a função exercida e intervém, quando necessário, apresentando feedback.

O gerente caracteriza que o maior desafio na sua liderança é ensinar, capacitar e desenvolver pessoas, a fim de que absorvam tudo que é transmitido, a filosofia, valores, expectativas e objetivos, com intuito de colocarem em prática. Seu maior desafio é ter uma equipe que desempenhe as funções com o mesmo nível de profissionalismo e comprometimento.

### 4.3 Questionário CRM

Segundo o gerente da loja Colcci de Porto Alegre a empresa pratica diversas ações estratégicas de marketing com o escopo de reter clientes. No último ano trabalharam com ações mensais voltadas para o cliente como: “brindes personalizados,” distribuídos em datas comemorativas, com o intuito de manter o cliente sempre dentro da loja e recompensá-lo por sua presença. O gestor comentou com grande satisfação o sucesso de uma ação específica, onde o cliente era convidado a trazer à loja uma calça jeans usada e em troca da mesma ganhava um bônus R\$ 100,00 de desconto que podia ser usado na aquisição de um novo jeans da marca. As peças recolhidas com esta ação foram doadas para um bazar beneficente do instituto contra o câncer de Porto Alegre. O gerente ressalta que a Colcci é uma marca que investe alto em suas campanhas de marketing, sempre com os melhores e mais famosos modelos, favorecendo a marca se tornar um objeto de desejo junto ao cliente. A loja do Iguatemi de Porto Alegre explora esta exposição e faz a divulgação através de outdoors que são colocados em lugares de alta visibilidade, reforçando a imagem de sucesso da marca. A empresa realiza alto investimento no lançamento das coleções, datas comemorativas e liquidações sempre focadas no seu público alvo. A marca Colcci lança a cada estação a revista “Colcci Mag”, com informativos de moda, tendências e atualidades do mundo fashion, que são enviadas aos clientes preferenciais via mala direta e que também é oferecida aos clientes na loja. Este contato possibilita aos clientes conhecerem as propostas de tendências de moda elaboradas pela Colcci no conforto de seu lar, e em contra partida o cliente acaba indo até a loja para conhecer algum produto que tenha lhe agradado mais, favorecendo assim as novas compras.

Com a acelerada evolução tecnológica as empresas estão se adaptando a novos recursos, redes sociais, aplicativos de *smartphones* que permitem uma interação constante coma nova geração. Lembra o gerente que os métodos convencionais de telemarketing tiveram que ser aperfeiçoados, saindo daquele sistema robotizado transformando em personalizado, pois as pessoas são especiais e querem se sentir assim. Todos esses procedimentos para um marketing de relacionamento eficiente é decorrente de um forte banco de dados dos clientes

que se formam ao vincular a compra de cada cliente/CPF às informações cadastrais dos mesmos. Esse processo é feito através de um *Enterprise Resource Planning* (ERP), sistema de gestão empresarial que produz relatórios integrados. O programa auxilia a monitorar informações tais como: há quanto tempo um consumidor específico não efetua uma compra na loja, ranking de cliente que mais compram e os aniversariantes do mês, etc. Essa ferramenta de gestão possibilita trabalhar a unicidade de cada cliente de maneira eficaz.

O gestor repassa a seus colaboradores as ações de marketing, por meio de reuniões coletivas ou individual, com o objetivo de obter o feedback e sanar quaisquer dúvidas. É necessário que a equipe compreenda e que esteja segura para expor a ação de marketing ao cliente proporcionando credibilidade e confiança.

Para que essa engrenagem funcione corretamente, o gerente participa constantemente dos atendimentos com os vendedores, auxiliando-os na prospecção de novos clientes. E lembra que este acompanhamento favorece a venda, e que possibilita a realização de feedbacks certos. O gestor destaca que o treinamento e a capacitação no dia a dia é o diferencial da loja e que lhe favorece ter uma gerente administrativa que lhe auxilia na parte burocrática, permitindo um maior foco na gestão de pessoas e relacionamento.

#### **4.4 Check-list da competência.**

O check-list da competência (Anexo B) é uma ferramenta de avaliação em forma de questionário, que foi elaborado pela consultoria da Colcci-franqueadora, a fim de estabelecer um modelo, parâmetros essenciais para medir o desenvolvimento da equipe de vendas. O check-list utilizado é auto-aplicável, aonde cada vendedor pode se analisar como profissional e verificar o desenvolvimento de suas competências. O questionário subdivide-se em três etapas – 3 P's pré-venda (preparação), pró-venda (sedução) e pós-venda (avaliação).

A primeira etapa aborda a preparação diária que permeia desde a individual, coletiva até a do ambiente, avalia desde a motivação para realizar o



trabalho, relacionamento com a equipe até a manutenção da loja para receber o cliente. A segunda analisa o passo a passo, as técnicas de vendas, como são realizadas a abordagem, a sondagem, a condução e o fechamento da venda. A terceira etapa examina o pós-venda, onde o vendedor faz o controle das informações e verifica a periodicidade de retorno do cliente à loja, buscando neste intervalo se relacionar e suprimir eventuais necessidades e desejos dos consumidores. O processo consiste ainda na avaliação dos resultados durante o dia, semana e mês na planilha de desempenho de vendas (PDV), confrontando o realizado com as metas a serem alcançadas.

A auto-avaliação permite cinco estágios de classificação, sendo 1 – ruim, 2 – fraco, 3 – regular, 4 – bom e 5 – ótimo. Com a análise do questionário, Anexo B, pode se constatar que de uma maneira unânime, todos os funcionários se consideraram com o nível bem elevado de comprometimento, conhecimento e desenvolvimento perante as funções que lhes são atribuídas, sendo na pré-venda equivalente a 88%, 78% se avaliaram ótimo e 22% bom, uma equipe altamente motivada e preparada para receber os clientes. No pró-venda o resultado foi de 69% para ótimo e 31% bom, colaboradores cientes e conhecedores, que dominam as técnicas de venda. E por último o pós-venda, sendo 50% ótimo e para 50% bom. Na média geral a equipe se considera, em percentuais, 70% ótimo e 30% bom. Este modelo de avaliação permite analisar a venda como uma engrenagem que a cada atendimento precisa ser implementada para alcançar a perfeição.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu conhecer os pressupostos teóricos e metodológicos abordados por diferentes autores. Conforme Kotler, o marketing é um processo pelo qual indivíduos obtêm o que desejam. Para o Kotler e Keller o composto de marketing envolve ações direcionadas para o produto, preço, promoção e a praça que a empresa utiliza para produzir a resposta que se deseja no mercado alvo. A franquia Colcci do Shopping Iguatemi de Porto Alegre – RS, busca fomentar o mix de marketing, desenvolvendo ações voltadas para o mercado que abrange o produto, tais como: atualizando a coleção a cada estação, ofertando grades ajustadas e opções diversificadas de cores, promovendo o controle de qualidade com prazo de 90 dias e usando embalagens personalizadas. Há ainda as ações voltadas para o preço: vendem com preço sugerido pela fábrica (coleção), trabalham com descontos e incentivos, de acordo com a necessidade do produto ou determinado grupo, e propõe formas de pagamento adequado: dinheiro, cheque e cartão de crédito. Outras ações estão direcionadas à promoção: Enviam revistas Colcci Mag por mala direta, divulgam a loja por meio telemarketing, redes sociais, aplicativos, outdoor e realizam ações internas – 3x1, bônus, campanha de jeans, desconto de aniversariante e participam de eventos locais como Dona Fashion. Ações envolvendo a praça: disponibilizam loja em shopping conceituado, voltado para as classes A e B, com estrutura moderna de acordo a proposta da marca e propicia aos clientes a opção de venda consignada.

A associação entre empresa e clientes se dá a partir do momento em que ambos estão dispostos a se inter-relacionar. A franquia Colcci shopping Iguatemi de Porto Alegre capacita e investe continuamente nos colaboradores para criar e efetivar o elo de comunicação entre cliente e vendedor, a fim de formar uma consciência coletiva capaz de conhecer o perfil, fidelizar e evitar a perda. Griffin (1998) evidencia que quando você perde clientes, você não perder só negócios e sim a possibilidade de adquirir novos clientes, devido repercussão negativa.

A relação estabelecida com o cliente é mutável e a cada dia precisa se reinventar frente aos concorrentes e as novas tecnologias, pensando nisso a

franqueadora elaborou o check- list da competência (Anexo B), que permite ao gerente avaliar a motivação para realizar o trabalho, o relacionamento com a equipe, a manutenção da loja, as técnicas de venda e o controle das informações. Buscando manter a liderança do ranking a franqueada também faz o uso de um ERP, sistema de gestão de informações, o qual permite o cruzamento dos dados pessoais vinculados às compras realizadas pelos clientes, permitindo identificar: a frequência do consumidor, o produto adquirido, a quantidade, o valor da compra, o ranking de clientes, relatórios de aniversariantes e envio de e-mail marketing.

Essas ferramentas possibilitam um contato mais intimista com o cliente, permitindo ao líder trabalhar de maneira assertiva desenvolvendo as possíveis relações no âmbito da loja, entre clientes e vendedores. O gestor da loja Colcci possui um perfil de liderança democrático, que prioriza as relações e valoriza as diversas formas de agir dos seus colaboradores, capacitando-os, delegando funções, e intervindo quando necessário. Conforme conceito alinhado por Drucker, as pessoas são líderes por que geram esperança e convicção, criando seguidores e estratégias para alcançar o sucesso.

O diferencial do gestor da Colcci de Porto Alegre é ter funcionários bem treinados e motivados, com ferramentas e tecnologias apropriadas, produtos de qualidade e desejo, aliados à força da marca e principalmente ter o cliente como elemento principal da empresa, a fim de se tornar uma essência pela excelência.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas-brandequity**: gerenciando o valor da marca. Tradução de André Andrade. São Paulo: Negócio, 1998.

ABUD, Fabio: **Logo-colcci**. Disponível em: <[manha.com.br/blogs/fabioabud/2013/08/14/colcci-lanca-hoje-sua-olecao-2014/logo-colcci/](http://manha.com.br/blogs/fabioabud/2013/08/14/colcci-lanca-hoje-sua-olecao-2014/logo-colcci/)>. Acesso em: 27 out. 2013.

ADMINISTRADORES: O PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Ama redefine o marketing**: o que importa é o cliente. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/ama-redefine-o-marketing-o-que-importa-e-o-cliente/2181/>> Acesso em: 24 nov. 2013.

AZEVEDO, H. Jorge. **Qual é o seu perfil de liderança?** Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/quiz/2013/01/16/qual-e-o-seu-perfil-de-lideranca.htm>>. Acesso em: 27 out. 2013.

BALDWIN, Timothy T. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Tradução de Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNI, Mauro Tadeu. **Gerenciamento de Marketing**. São Paulo, IBRASA, 2002.

BÍBLIA SAGRADA. 2 ed. Rev. Atual. Traduzida em Português Por João Ferreira de Almeida. Barueri – SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 2008.

BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CANTO, Aline Letícia Jacinto do; FEITOZA, Alini Campeiro. **Marketing de varejo**: Supermercado Avenida de Lins. Monografia apresentada para graduação em

Administração, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins-SP, 2011.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5ª Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro:Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: **criando valor para os clientes**. Tradução de Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Marketing Essencial**: conceitos, estratégias e controle. São Paulo: Atlas, 1986.

COLCCI. Disponível em: <<http://site.colcci.com.br/grupo-amc/>>. Acesso em: 27 out. 2013.

DALEPIANE, LAÍS M. **Planejamento de marketing para a loja porta do sol**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/1164>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

GORDON, Ian H. **De olho na concorrência**. Tradução de Marcelo Mendes. São Paulo: Futura, 2004.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. Tradução de Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 1998.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marhsall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marhsall; SOMERVILLE, Iain. **Liderança para o século XXI**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da Liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORDÃO, Ricardo. **O próspero mercado de moda online no Brasil**. E-commerce News. 26 abr. 2013. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/o-prospero-mercado-de-moda-online-no-brasil-2>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. São Paulo: LTC. 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento implementação e controle. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **O Marketing sem segredos**: Philip Kotler responde as suas duvidas. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Disponível em: <<http://proflam.files.wordpress.com/2009/12/kotler-12a-ed.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2013.

KOUZES, M. James; POSNER Z. Barry. **O desafio da liderança**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONDES, Pry. **Marcas uma história de amor mercadológica**. São Paulo, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Melo Filho, Álvaro. **O design da marca Colcci**: história e construção. Disponível em: <<http://sitios.anhembib.br/damt6/arquivos/46.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

PINHO, José Benedito. **O poder das Marcas**. São Paulo: Summus, 1996. Relatório de Atividades 2000/2001. Centro de Design do Paraná.

PIRES, Aníbal; **Marketing**: conceitos, técnicas e problemas de gestão. 2. ed. Lisboa: Verbo, 1998.

REVISTA ESBOÇOS. O discurso da marca Colcci: um recorte visual sobre o processo de transição da indústria de moda catarinense. Florianópolis, v. 18, n. 25, p. 255-272, ago. 2011.

RICK, Carla. **Colcci – Estudo de Caso – Percepção do público consumidor: marca através de anúncios**. 2007, 93 p. Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda, Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo -RS, 2007.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**: O impacto das emoções. São Paulo: Thomson, 2002.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; **Marketing de relacionamento**. Tradução de Luiz Liske. São Paulo: LitteraMundi, 1998.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de marcas**: construindo marcas de valor. São Paulo. Harbra, 2008.

TELLES, Renato. **Marketing empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TO INOVATE.**CRM - Customer Relationship Management**.Disponível em:<<http://www.toinovateconsulting.com/crm---customer-relationship-management.html>>. Acesso em: 19 out. 13.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

URDAN, Flavio Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

WAKABARA, Jorge. **História de Sucesso**: Lila Colzani, ex. Colcci.Disponível em:<<http://grifesdesucesso.blogspot.com.br/2011/10/historia-de-sucesso-lila-colzani-ex.html>>. Acesso em: 27 out. 2013.



## **APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO - MARKETING DE RELACIONAMENTO**

1. A empresa realiza ações estratégicas com objetivo de reter clientes? Quais?
2. Quais as mídias de divulgação adotadas pela loja? De que maneira você monitora os contatos com clientes? Existe meta diária?
3. Como é feito o controle de assiduidade dos clientes? Quais os relatórios gerenciais utilizados para acompanhar?
4. Como são repassadas estas ações para equipe de vendas e para os clientes?
5. Você auxilia na prospecção de novos clientes? De que modo?
6. Existe um treinamento específico direcionado a CRM? Como é disseminada a importância do relacionamento para equipe?
7. Como se dá a coleta e registro de dados do cliente? Quais as informações cruciais? Todas as vendas são vinculadas aos respectivos clientes?

## **APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO – LIDERANÇA**





1. Quais as habilidades são imprescindíveis em um líder?
2. Você desenvolve sua equipe a fim de que sejam futuros líderes? Por quê?
3. Como líder de equipe, que atividades você desempenha?
4. Descreva as maiores desafios da sua liderança?
5. O que te diferencia dos demais líderes?

**ANEXO A - TESTE DE PERFIL DE LIDERANÇA. ELABORADO POR JOÃO HUMBERTO DE AZEVEDO PARA REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, DO CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO.**




Qual é o seu perfil de liderança?

	<p><b>O desempenho do grupo é satisfatório e você deixa a equipe à vontade para resolver problemas. Como você reage se um problema não é resolvido?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Age com rapidez e firmeza para mudar o curso dos acontecimentos.</li> <li>○ Envolve os subordinados no problema e participaria da solução com eles.</li> <li>○ Deixa por conta dos subordinados.</li> </ul>
	<p><b>Qual o seu comportamento mais provável em uma reunião com a equipe para determinar as metas de produção e vendas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determina claramente as tarefas para cada um dos participantes.</li> <li>○ Deixa que a equipe se reúna e divida as tarefas de cada um dos participantes.</li> <li>○ Deixa a divisão do trabalho a critério de cada participante.</li> </ul>
	<p><b>Sua equipe reduziu a produtividade. Ninguém se preocupa em cumprir metas. É hora de "cobrar" prazos. Como você faz?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Permite que o grupo participe da fixação das próprias metas. Não exerce pressão.</li> <li>○ Define sanções para quem não cumpra os prazos determinados.</li> <li>○ Aproveita as sugestões do grupo, mas se certifica de que os objetivos sejam atingidos.</li> </ul>

	<p><b>O que você faz se um dos membros de sua equipe precisa realizar um trabalho difícil e complexo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dá orientação geral ao funcionário, mas deixa a seu critério o processo e o tempo necessários para executar a tarefa.</li> <li>• Não interfere, ao contrário, dá plena liberdade ao funcionário para que ele aja como julgar melhor.</li> <li>• Define com clareza o método e o tempo necessário para a sua realização.</li> </ul>
	<p><b>Você foi sempre preocupado com o bem-estar da equipe. De repente, as pessoas começam a reagir mal ao seu tratamento e a produtividade cai. O que você faz?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discute a situação com os membros do grupo e depois estabelece as metas.</li> <li>• Insiste na padronização das rotinas e na necessidade de execução das tarefas.</li> <li>• Decide não intervir.</li> </ul>
	<p><b>Como você designa equipes de trabalho para tarefas como planejamento e promoção de vendas, por exemplo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define os componentes de cada equipe, nome por nome, já que a escolha sempre deve ser feita pelo líder.</li> <li>• Deixa que os membros do grupo tenham a liberdade de trabalhar com os companheiros que quiserem.</li> <li>• Acha que deve participar das decisões do grupo, mas sem impor idéias e escolhas.</li> </ul>
	<p><b>Sua equipe, que é eficiente, propôs mudanças na rotina de trabalho. Qual a sua reação mais provável?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveita a sugestão da equipe, mas você é quem autoriza a mudança.</li> <li>• Permite que a equipe introduza as mudanças e não exerce nenhum tipo de pressão.</li> <li>• Determina se irá haver mudança ou não e a forma como será executada</li> </ul>

	<p><b>Geralmente, como você se comporta na hora de criticar ou elogiar os integrantes das equipes de trabalho?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É bem objetivo e prático, avaliando fatos e não pessoas.</li> <li>• Trata a questão de forma bastante pessoal, acreditando que isso motiva a equipe de trabalho.</li> <li>• Faz comentários espontâneos e com pouca frequência sobre desempenho da equipe.</li> </ul>
	<p><b>Qual o comportamento mais correto no relacionamento com a equipe de trabalho?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanecer distante da participação ativa da equipe, pois muita intimidade com os funcionários pode influenciar o rendimento.</li> <li>• Não tentar avaliar ou controlar as atividades dos funcionários, pois a interferência do chefe pode comprometer o rendimento do trabalho.</li> <li>• Como líder da equipe, não posso deixar de opinar e discutir detalhadamente cada questão que surgir.</li> </ul>
	<p><b>A produtividade do grupo é boa, mas o relacionamento entre os participantes não é satisfatório. O que você faz?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deixa que a própria equipe se encarregue de seus próprios problemas.</li> <li>• Discute a situação com a equipe e depois providencia as mudanças necessárias.</li> <li>• Toma providências para que a equipe se mantenha dentro de normas bem definidas.</li> </ul>
	<p><b>Como um líder deve se comportar em relação à sua equipe?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisa dar ordens diretas a seus subordinados para que o trabalho seja bem feito.</li> <li>• Deve interferir o mínimo possível. Em uma equipe de trabalho, cada um deve saber o que fazer.</li> <li>• Um verdadeiro líder não deve dar ordens aos funcionários, mas orientar a sua equipe.</li> </ul>



	<p><b>Caso a sua equipe não esteja reagindo bem a novos padrões de desempenho que você estabeleceu, como você age?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite que a equipe determine os seus próprios padrões de desempenho e não exerce nenhum tipo de pressão.</li> <li>• Insiste nos novos padrões e supervisiona rigorosamente o desempenho do grupo.</li> <li>• Evita confrontos, não exerce pressão e aguarda o desenrolar dos acontecimentos.</li> </ul>
	<p><b>Nas reuniões com a equipe, qual a frase que você escolheria para encerrar os trabalhos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que importa na nossa organização é a produtividade e o volume de trabalho realizado.</li> <li>• O importante não é a produtividade, mas a cordialidade entre os funcionários.</li> <li>• A maior qualidade de uma equipe é a motivação para o trabalho</li> </ul>
	<p><b>Qual a forma de definir tarefas e responsabilidades que você utiliza?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os membros do grupo são livres para definir tarefas e responsabilidades, pois confio plenamente em suas decisões.</li> <li>• Deixo a definição de tarefas e responsabilidades a cargo do grupo, assim os participantes se comprometem mais com os resultados.</li> <li>• Determino com clareza tarefas e responsabilidades a cada membro do grupo, pois acredito que assim eles serão mais produtivos e apresentarão melhores resultados.</li> </ul>
	<p><b>Em qual descrição abaixo você mais se enquadra?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exerço um nível elevado de poder sobre a equipe. Não costumo dar oportunidades para sugestões, pois isso é sinal de fraqueza do líder.</li> <li>• Ao definir metas, objetivos e estratégias, permito que a equipe apresente sua opinião, estímulo a discussão e, em conjunto, definimos o melhor caminho.</li> <li>• Prefiro dar total independência à equipe para definir</li> </ul>

	metas, objetivos e estratégias, pois tenho plena confiança na experiência e no espírito de iniciativa do grupo.
	<b>RESULTADO</b>
	<p><b>Líder autocrático</b></p> <p>É o tipo de líder focado apenas nas tarefas. Mandão e ditatorial, não quer saber o que pensam seus subordinados. Toma decisões individuais, determina providências, técnicas e quem deve executar as tarefas. Guarda distância do grupo e evita reuniões com sua equipe. Dá um impulso à equipe, mas não cria um grupo de bom nível.</p>
	<p><b>Líder democrático</b></p> <p>Conhecido também como participativo ou consultivo, este tipo de líder permite que o grupo delibere e decida, sendo mero controlador. Voltado para as pessoas, promove e estimula o debate em grupo que esboça as providências para atingir o alvo. A divisão do trabalho fica a critério do grupo. Gosta de delegar responsabilidades e permite correntes com posições contrárias. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.</p>
	<p><b>Líder liberal</b></p> <p>É conhecido como "laissezfaire", expressão francesa que significa deixar fazer, deixar passar. Dá liberdade para a execução de projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, autodirigida, que não precisa de supervisão constante. Permite que o grupo delibere e decida as principais questões. É um tipo de liderança que só dá bons resultados quando envolve uma equipe altamente qualificada. Mas a liderança liberal pode ser indício de negligência, que deixa passar falhas.</p>

## ANEXO B – CHECK LIST DA COMPETÊNCIA

colcci		CHECK LIST DA COMPETÊNCIA					ÓTIMO	BOA	REGULAR	FRACO	RUIM
PRÉ-VENDA	PREPARAÇÃO	<b>1. Diária</b>	5	4	3	2	1				
		1.1 Motivação para trabalhar.									
		1.2 Relacionamento com todos os membros da equipe.									
		1.3 Faz a sua produção pessoal para o trabalho, baseado no conceito COLCCI?									
		1.4 Possui postura comportamental adequada na área de vendas?									
		1.5 Estuda o estoque com o objetivo de não perder vendas?									
		1.6. Conhecimento do Estoque com foco na Curva ABC.									
		1.7 Estuda o conceito do CAVABEN?									
		1.8 Faz um planejamento de meta diária com ou sem a iniciativa da gerência?									
		1.9 Tem a iniciativa de fazer um planejamento das suas metas diárias?									
PRÉ-VENDA	SEDUÇÃO	<b>2. De área</b>	5	4	3	2	1				
		2.1 Participa na elaboração e na manutenção das vitrines?									
		2.2 Participa na elaboração e na manutenção do interior da loja?									
		<b>3. Abordagem</b>	5	4	3	2	1				
		3.1 O vendedor está atento aos clientes que entram na loja?									
		3.2 O vendedor respeita o "time" de abordagem ao cliente e aproveita para fazer a "leitura"?									
		3.3 O vendedor faz o "desarme inteligente"?									
		3.4 O vendedor faz a re-aproximação inteligente quando necessário?									
		<b>4. Sondagem</b>	5	4	3	2	1				
		4.1 Observa atentamente o cliente, procurando saber ao máximo sobre o seu perfil?									
4.2 Pergunta de "forma natural" sobre o produto de interesse dos clientes?											
4.3 Pergunta de "forma natural" sobre o comportamento e o "dia-a-dia" dos clientes?											
PRÉ-VENDA	SEDUÇÃO	<b>5. Condução</b>	5	4	3	2	1				
		5.1 Durante todo o atendimento, chama os clientes pelo nome?									
		5.2 O vendedor é quem, realmente, CONDUZ a venda?									
		5.3 O vendedor aplica o CAVABEN e/ou BENVACA no atendimento ao cliente?									
		5.4 O vendedor fala sobre as situações de uso do(s) produto(s)?									
		5.5 Incentiva os clientes a provarem e manusearem os produtos (test drive)?									
		5.6 Oferece de 2 a 3 opções de produtos de acordo com as informações dos clientes?									
		5.7 Coordena os produtos incentivando os clientes a comprarem um mínimo de 2 peças?									
		5.8 Aproveita acompanhantes, entretendo-os, despertando interesse em algum produto?									
		5.9 "Encara", sem exceções, atendimento de troca como atendimento de venda?									
PRÉ-VENDA	SEDUÇÃO	<b>6. Fechamento</b>	5	4	3	2	1				
		6.1 Fecha os atendimentos induzindo os clientes ao pagamento à vista?									
		6.2 Cadastra todos as CC's nas fichas e as VIC's no Book COLCCI de clientes especiais?									
		<b>7. Quali</b>	5	4	3	2	1				
		7.1 Utiliza o Book VIC para controlar a periodicidade dos contatos, anotando o resultado?									
		7.2 Faz contatos sobre trocas e reservas de produtos, a fim de fidelizar os clientes?									
		<b>8. Quanti</b>	5	4	3	2	1				
		8.1 Existe um controle diário dos números alcançados (PDV)?	110%	100%	90%	80%	<80%				
		8.2 É tomada alguma ATITUDE em relação aos números alcançados (PDV)?									
		<b>9. Resultado da avaliação</b>									
9.1 Total de pontos alcançados em cada cor:											
9.2 Total de pontos alcançados na avaliação:											
9.3 Total de pontos possíveis da avaliação:											
9.4 % de aproveitamento alcançada na avaliação:											
<b>10. Gabarito</b>											
De 0% a 19,99 % de aproveitamento = avaliação ruim											
De 20 % a 39,99 % de aproveitamento = avaliação fraca											
De 40 % a 59,99 % de aproveitamento = avaliação regular											
De 60 % a 79,99 % de aproveitamento = avaliação boa											
De 80 % a 100 % de aproveitamento = avaliação ótima											